أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي

دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت

The Impact of Strategic Thinking Styles on Competitive Performance

An Applied Study on brokerage firms in Kuwait

إعـــداد

صلاح حسن محمد البداح

إشـــراف الدكتور

صباح حميد آغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـــة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2011 م

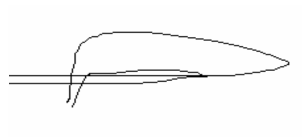
تــفــويـــض

أنا الموقع ادناه (صلاح حسن محمد البداح) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويـــد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات المؤسسات المعنيـــة بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: صلاح حسن محمد البداح

التاريخ: 25 / 10 / 2011 م

التوقيع:



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "**أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت**"

وأُجيزت بتاريخ 19 / 10 / 2011 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي	**رئيساً**	الشرق الأوسط	
الدكتور صباح حميد آغا	**مشرفاً**	البترا	
الدكتور عبد العزيز بدر النداوي	**عضواً خارجياً**	الزيتونة	

شكــر وتــقــديــر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

اما بعد:

الحمد لله أولاً، أشكرك ربي على نعمك وفضلك الذي مننت علي وعلى والدي بأن وفقتني لإنجاز هذه الرسالة. وبكل الوفاء وصادق العرفان وعظيم الامتنان أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور صباح حميد آغا الذي أحاطني بكل رعاية وتوجيه حكيم، مما كان له عظيم الأثر في إثراء معارفي لاستكمال هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على جهدهم، ولما منحوني من وقتهم الثمين لمناقشة هذا العمل المتواضع وتحكيمه، وتقديم الملاحظات والتوجيهات التي ستسهم في إغنائه. كذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من كان له جهد في سبيل إتمام هذا العمل أو ساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

لهم مني جميعا تحية إكبار وتقدير ....

الباحث

الإهداء

*إلى والدي الغالي الذي علمني أنه في الدين والعلم صدقا وانتماء مثال الأبوة والأخوة والصداقة وكان وما زال نعم الربان لسفينتي في هذه الحياة ....

*إلى والدتي الغالية، القلب الذي ينبض بالحب والصدق والعطاء، التي كانت بعطفها ومثابرتها تسهر على رعايتي آناء الليل وأطراف النهار ....

* إلى يقين قلبي التي تملأ ضحكتها حياتي بهجةً وسروراً إلى الشموع التي أنارت دربي، إلى من أتكئ عليهم، إلى أغلى الناس في هذه الدنيا الذين وقفوا بجانبي ...... إخوتي

أهدي جهدي المتواضع

صلاح حسن محمد البداح

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي

دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت

إعـــداد

صلاح حسن محمد البداح

إشـــراف الدكتور

صباح حميد الآغا

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي بشركات الوساطة المالية في الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (28) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (63) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي) لدى شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي عند مستوى دلالة (0.05).

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير الاستراتيجي الشمولي لدى شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير الاستراتيجي التجريدي لدى شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير الاستراتيجي التشخيصي لدى شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير الاستراتيجي التخطيطي لدى شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. على الشركات محل الدراسة تشخيص الأفراد العاملين لديها الذين يتمتعون بخصائص المفكرين الاستراتيجيين، ورعايته، واحتضانهم وإطلاق العنان الفكري لهم لتوليد الأفكار الجديدة التي تنعكس على تطوير أداء شركاتهم.

2. بناء برنامج تدريبي لتعلم التفكير الاستراتيجي وأنماطه في منظمات الأعمال.

ABSTRACT

The Impact of Strategic Thinking Styles on Competitive Performance

An Applied Study on brokerage firms in Kuwait

Prepared by:

Salah Hassan Mohamed AL-Baddah

Supervised by:

Dr. Sabah Hameed Agha

This study aimed to investigate the impact of Strategic Thinking Styles on Competitive Performance at brokerage firm's in Kuwait.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (28) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (63) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the study hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression. The main conclusions of the study were:

1. There is a significant impact of Strategic Thinking Styles (Holistic; Abstract; Diagnoctic & Planning) with Kuwait brokerage firm's on Competitive Performance at level (0.05).

2. There is a significant impact of Holistic Strategic Thinking Styles with Kuwait brokerage firms on Competitive Performance (Profitability & Market Share) at level (0.05).

3. There is a significant impact of Abstract Strategic Thinking Styles with Kuwait brokerage firms on Competitive Performance (Profitability & Market Share) at level (0.05).

4. There is a significant impact of Diagnoctic Strategic Thinking Styles with Kuwait brokerage firms on Competitive Performance (Profitability & Market Share) at level (0.05).

5. There is a significant impact of Planning Strategic Thinking Styles with Kuwait brokerage firms on Competitive Performance (Profitability & Market Share) at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Companies in the current study must diagnosed individuals who have the characteristics of strategic thinkers, care and embrace the intellectual and unleash them to generate new ideas that are reflected on the development of their company's performance.

2. Building a training program to learn the strategic thinking and Styles in organizations.

الــفــصل الأول
الإطار العام للدراسة

(1−1): المقدمـــة
(2−1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
(3−1): فرضيات الدراسة
(4−1): أهمية الدراسة
(5−1): أهداف الدراسة
(6−1): حدود الدراسة
(7−1): محددات الدراسة
(8−1): أنموذج الدراسة
(9−1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1): المقدمــة:

تفرض التحديات المتجددة والتغيرات المتسارعة حاجــة المؤســسات إلــى التخطــيط الاستراتيجي المرن والمستمر الذي يُعد التفكير الاســتراتيجي أساســاً لــه، إذ يُعــد التفكيــر الاستراتيجي طريقة أوسع للتفكير علي أساس يومي في أهداف الوظيفة والفريق والمنظمة، ويتم توجيهه بشكل طويل المدى مع وجهة نظر أكثر انتظاما للبيئة، وهو يُعد أيضاً تفكيراً منضبطاً مع التركيز أولا علي النتائج المرغوب فيها الخاصة بالمنظمة ككل بوصفه نظاماً، كما أن التفكيــر الاستراتيجي يركز على المكونات المختلفة للمنظمة ونتائج العمل التي تساعد المــديرين علـــي التعرف علي العوامل الأساسية التي تساعد علي تحقيق النتائج المرغوب فيها (الفواز، 2008).

من هنا برزت أهمية التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking الذي يرتكز على فلــسفة الطوعية والاختيار لا على الفلسفة الجبرية Voluntaristic Not Deterministic. إذ إن هذا النوع من التفكير يؤمن بقدرة متخذي القرار في منظمات الأعمال على التأثير في الأحداث وعلى الخيــار الاستراتيجي Strategic Choice،أي قدرة من يمتلكون القوة في المنظمة على توجيــه منظمــاتهم والتحكم بها على وفق ما يقدرونه هم (أي طبقاً لتفكيرهم الاستراتيجي) وليس طبقــاً للظــروف البيئية المفروضة عليهم فحسب (Wit & Heugens, 2000).

وبهذا تميز مدخل التفكير الاستراتيجي ببعده المستقبلي، وهو على الرغم مــن توجهــه المستقبلي إلا أنه ثلاثي الأبعاد من حيث الزمن، إذ إن المفكرين الاستراتيجيين من المفترض أن تكون لديهم مهارة النظر إلى المستقبل، دون إهمال الماضي، وفي نفس الوقت إدراك الموقع الذي تقف فيه منظماتهم بما يمكنهم من تجنب أخطاء الماضي (جارات، وآخرون،1998: 20). إن هذا

التركيز الشديد على المستقبل من قبل أصحاب التفكير الاستراتيجي والمؤمنين بقدرتهم على اتخاذ الخيارات الاستراتيجية يرتبط مرة أخرى بفلسفة الاختيار لأصحاب هذا الاتجاه الفكـري. ذلـك لأنهم يؤمنون بقدرة الأفراد على المساهمة في تشكيل المستقبل، فهم لا يكتفون بالنظرة القدريـة وتوقع أن المستقبل سيحدث من تلقاء نفسه. فالوظيفة الأساس للقادة على وفق هذا المـنهج مـن التفكير هو جعل المستقبل يتحقق بالشكل الذي يرغبون فيه من خلال أفعالهم لا من خلال ردود أفعالهم.

وعليه، جذبت الشخصية الاستراتيجية اهتمام باحثي علم الاستراتيجية عامة، وعلم الإدارة الاستراتيجية خاصة، كونها المرآة العاكسة للسلوك الاستراتيجي للمدراء قادة المنظمات المتوقع منه والمتحقق، وما يسبقه من تصور وتفكير وتوجه استراتيجي، ومـا يـصممه مـن محـافظ استراتيجية ويترجمه إلى فعل استراتيجي وتقويم وتدقيق لها (الخفاجي، البغدادي، 2001: 145). لهذا خضع موضوع الشخصية الاستراتيجية للبحث والتحليل من قبل علماء النفس بصورة عامة وجميع فروعه النظرية والتطبيقية ومنها علم النفس الإداري، والـصناعي والتجـاري والأدب الاستراتيجي بصورة خاصة، بل امتد الأمر ليقود المتراكم العلمي الثري بسبب ما أجـري مـن بحوث على الشخصية الادارية والقيادية وشخصية المنظمة اهتماماً كبيراً فى علـوم المنظمـة والسلوك المنظمي والإدارة، عبر نظرات الرجل العظيم، والقائد الملهم، والخصائص الـسلوكية، وبرز الاهتمام بدراسة الشخصية الاستراتيجية للمنظمات عامة ولمنظمـات الأعمـال خاصـة، وتجلى ذلك الاهتمام برصد خصائص الاستراتيجي، وكذلك ما تتمتع به هذه الشخصية من ملامح تؤثر في أداء المنظمات.

وانطلاقاً من الحقائق أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى بيان أثــر أنمــاط التفكيــر الاستراتيجي على الأداء التنافسي في شركات الوساطة المالية في الكويت.

(2-1): مشكلة الدراســة وأسئلتهــا:

في مقدمة مقالة نحو منظمة المستقبل للباحث (Stewart, 2001:1)، أشار إلى إن الإدارة التقليدية الهرمية قد أصبحت قديمة وغير عصرية وقد تم مغادرة ممارستها بسبب عدم قدرتها على الانسجام ومسايرة التغيرات البيئية المتمثلة بارتفاع معدلات مخاطرة اتخاذ القرارات، وكلفة القرارات الخاطئة، فضلا عن القيود، والأعباء الاقتصادي، وتغير أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي المتسارع. ويتناغم الطرح السابق مع ما ذكره (Garratt, et..al, 1998: 279) ومفاده أن الأساليب التقليدية في الإدارة أصبحت قاصرة وغير قادرة على مواجه تحديات بيئة الأعمال المضطربة ومتطلباتها,

ويتفق الباحثون على أن التفكير الاستراتيجي يشكل قاعدة أساسية للإدارة الاستراتيجية، ويعطي المنظمة قدرات التفوق والنجاح المستمر، والسبب في ذلك أن مفهوم التفكير الاستراتيجي انبثق وتطور عبر فترات زمنية مترادفاً مع مفاهيم أخرى كثيرة ومرتبطاً بها، فالقرار الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، والسلوك الاستراتيجي، وعمليات الاستراتيجية ومراحلها، جميعها مفاهيم نجد لها علاقة وارتباطاً بهذا المفهوم. لذلك فإن أغلب الباحثين أشاروا إلى التفكير الاستراتيجي يساعد المديرين في التحضير للمستقبل (صالح، 2001: 22).

وبرغم أهمية التفكير الاستراتيجي وضروراته إلاّ أن الدلالات والمؤشرات تؤكد إهمال ممارسة هذا النوع من التفكير في منظمات الأعمال، إذ تشير الدراسات الميدانية إلى أن 90 % من المديرين العاملين في منظمات الأعمال لا يمارسون التفكير الاستراتيجي بسبب عدم تدريبهم عليه (Garratt, et..al, 1998: 27). ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة الحالية والمتمثلة بدراسة التفكير الاستراتيجي وأنماطه لدى مدراء شركات الوساطة المالية الكويتية.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي ؛ التجريدي ؛ التشخيصي ؛ التخطيطي) لدى شركات الوساطة المالية الكويتية على الأداء التنافسي(الربحية ؛ الحصة السوقية). يشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير الشمولي على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) في شركات الوساطة المالية في الكويت؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التجريدي على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) في شركات الوساطة المالية في الكويت؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التشخيصي على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) في شركات الوساطة المالية في الكويت؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية نمط التفكير التخطيطي على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) في شركات الوساطة المالية في الكويت ؟

(3-1): فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي (الـشمولي ؛ التجريـدي ؛ التشخيصي ؛ التخطيطي) في شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير الشمولي في شركات الوساطة المالية فـي الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التجريدي في شركات الوساطة المالية فـي الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التشخيصي في شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التخطيطي في شركات الوساطة المالية فـي الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

(1- 4): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى بيان أثر أنماط التفكيـر الاسـتراتيجي علـى الأداء التنافسي في شركات الوساطة المالية في الكويت، وذلك من خلال:

1. تحديد أثر أنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي) على الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في الكويت.
2. تحديد أثر نمط التفكير الاستراتيجي الشمولي على الأداء التنافسي في شركات الوساطة المالية في الكويت.
3. تحديد أثر نمط التفكير الاستراتيجي التجريدي على الأداء التنافسي في شركات الوساطة المالية في الكويت.
4. تحديد أثر نمط التفكير الاستراتيجي التشخيصي على الأداء التنافسي في شركات الوساطة المالية في الكويت.
5. تحديد أثر نمط التفكير الاستراتيجي التخطيطي على الأداء التنافسي في شركات الوساطة المالية في الكويت.

(1- 5): أهمية الدراسـة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال:

1. استعراض منهجيات موضوعين في غاية المعاصرة هما التفكير الاستراتيجي والأداء التنافسي لتحقيق فهم واع ومدرك لمفاهيمهما وأغراضهما وافتراضاتهما.

2. بيان أثر انماط التفكير الاســـتراتيجي على الأداء التنافسي في شركات الوساطة المالية في الكويت، وبيان الإختلاف في درجة امتلاك كل نمط من انماط التفكير الاستراتيجي لدى مــديري شركات الوساطة المالية في الكويت تبعاً لإختلاف الخبرة العملية والمؤهل العلمي.

(1- 6): حدود الدراســة

الحدود البشرية: المديرين العاملين في شركات الوساطة المالية بدولة الكويت والمدرجة في سوق الأوراق المالية من المستويات العليا والوسطى.

الحدود المكانية: شركات الوساطة المالية بدولة الكويت والمدرجة في سوق الأوراق المالية والبالغ عددها (14) شركة.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز الدراسة والمتمثلة بالعام الدراسي 2011\2010.

الحدود العلمية: اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتحليلي) على ما أورده كلاً من (صالح؛ ومحمد،2001: 3-6 ؛ Wells,1998:64 - 70). أما ما يتعلق بالأداء التنافسي فقد اعتمد الباحث على ما أشار إليه كلاً من (O'Sullivan, et..al, 2009: 843-862؛ Osuilivan & Abela, 2007).

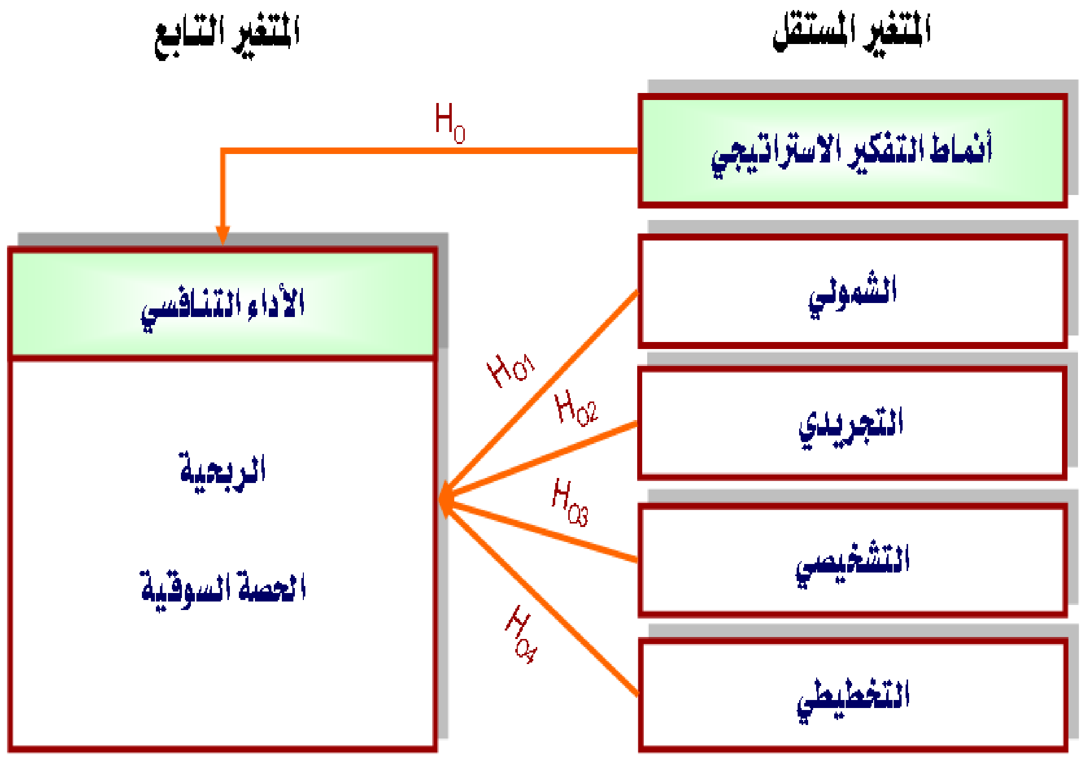
(1- 7): محددات الدراســة

1. تطبيق الدراسة على شركات الوساطة المالية في دولة الكويت والمدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه الشركات.

2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بأنماط التفكير الاستراتيجي والأداء التنافسي فقط.

3. إرتفاع تكاليف الدراسة بسبب السفر المتكرر إلى دولة الكويت.

(1- 8): أنموذج الدراســــــة



شكل (1 ــ 1)

أنموذج الدراسة

من إعداد الباحث

(1- 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking**:** مصطلح تركيبي Synthesis يتضمن كل من الحدس والإبداع Intuition and Creativity، وأن نتيجته منظور متكامل (Mintzberg,1994: 108) وهو توحيد عمليات التركيب، الصياغة، الإيجاد، الفكر المتباعد مع وجود كل من المدخل العقلاني، والمدخل التحليلي لحل المشاكل (O´ Shannassy,2003: 54). وسيتم قياسه من خلال:

نمط التفكير الشمولي: اهتمام الاستراتيجي على فهم واستيعاب معاني الرموز وما تؤول إليه من علاقات إحتمالية. ويقرن الاستراتيجي نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس على ممارساته التنظيمية (صالح؛ ومحمد،2001).

نمط التفكير التشخيصي: اهتمام الاستراتيجي بالنظر إلى حقيقة الأشياء أو تحديد سبب المشكلة، وصولاً إلى قرائن عملية مرتبطة مباشرة بالمشكلة. ويستند متخذ القرار في حكمه على وجود الأشياء والتسليم المطلق بوجودها في عالم الواقع، وبذلك يكون التفكير الواقعي سائداً على غيره من أنماط التفكير في هذا التبويب. وعند تعامل متخذ القرار مع الغموض فإنه يركز على تشخيص مصادر الغموض التي تعتري العلاقة بين متغيرات القرار (Wells,1998).

نمط التفكير التجريدي: والذي يشير إلى حتمية التزام الاستراتيجى بالمعالم المقررة للتفكير في الواقع العملي. إذ يهتم الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار وتوجهاته. ويطبق الاستراتيجي ميوله وقيمه المنبثقة من حدسه وخياله ويكون القرار الاستراتيجي عندئذ بمثابة استجابة للوضع الانتقائي الصادر عن الطبيعة الفكرية للاستراتيجي (صالح؛ ومحمد،2001).

نمط التفكير التخطيطي: تركيز الاستراتيجي على المعايير بمستوى أقل مما هو عليه في نمط التفكير التشخيصي. ويعد هذا النمط أحد أوجه التفكير العقلاني في تحليل بيئة القرار وخضوع القرار لمنطق التفسيرات والقوانين العلمية (Wells,1998).

الأداء التنافسي Competitive Performance**:** جوهر العملية الاستراتيجية الذي يساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات البيئة المحيطة بها (Glunk & Wildrom, 2000: 14). وسيتم قياسه من خلال:

الربحية: مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (Chandra, 1997: 538).

الحصة السوقية: مجموع مبيعات المنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق (Kaplan & Norton,1996:68-69).

الــــفــــصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2-1): المقدمـــة

(2-2): التفكير الاستراتيجي وأنماطه

(2-3): الأداء التنافسي

(2-4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2-5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1-2): المقدمـــة

تفرض التحديات المتجددة والمتغيرات المتسارعة حاجة المؤسسات إلى التفكير الاستراتيجي الذي يمثل عملية تشارك فيها الإدارة العليا والقيادية لوضع التصور الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل وهذا ما يعرف بالرؤية. ويحدد هذا التصور الاستراتيجي إتجاه المؤسسة ودورها في المستقبل.

إذ تشمل عملية التفكير الاستراتيجي استشراف المستقبل والتغيرات المستقبلية والتأمل العميق لاختيار الاستراتيجيات المثلى والقوية التي تواجه التحديات و تصمد أمام المتغيرات المستقبلية، وبالتالي وضع استراتيجية شاملة للمؤسسة. ويساعد التفكير الاستراتيجي في تمكين المؤسسة من تحويل رؤيتها إلى واقع، وتحقيق وضع أفضل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية.

وبهذا يلاحظ أن أكثر الخطط الاستراتيجية تطبيقاً هي تلك التي يشارك في صنعها جميع المدراء والموظفين ولذلك لا بد من نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات خاصة المؤسسات التي تعتمد إداراتها على توسيع المشاركة في القرارات. ويتطلب نشر هذه الثقافة برنامجاً شاملاً ينخرط فيه أغلب ذوي العلاقة في المؤسسة من خلال حلقات النقاش، وورش العمل ومشاركة الجميع في وضع الرؤية المستقبلية، ورسالة المؤسسة، واستنباط الاستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية.

(2-2): التفكير الاستراتيجي وأنماطه

يتفق الباحثون على أن التفكير الاستراتيجي يشكل قاعدة أساسية للإدارة الاستراتيجية ويعطي المنظمة قدرات التفوق والنجاح المستمر، ومع ذلك فإن قليلاً من الباحثين من أعطى معنى محدداً ومفهوماً واضحاً للتفكير الاستراتيجي. والسبب في ذلك أن مفهوم التفكير الاستراتيجي انبثق وتطور عبر فترات زمنية مترادفاً مع مفاهيم أخرى كثيرة ومرتبطاً بها، فالقرار الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية والسلوك الاستراتيجي، وعمليات الاستراتيجية ومراحلها، جميعها مفاهيم نجد لها علاقة وارتباطاً بهذا المفهوم. لذا يشير أغلب الباحثين إلى التفكير الاستراتيجي ضمناً أو بشكل صريح في دراستهم وبحوثهم في الحقل الاستراتيجي، وتمثل البعض من هذه الإشارات وجهات نظر متباينة ومختلفة قد تلتقي بجوانب وتختلف بجوانب أخرى (إدريس، والغالبي، 2011: 95).

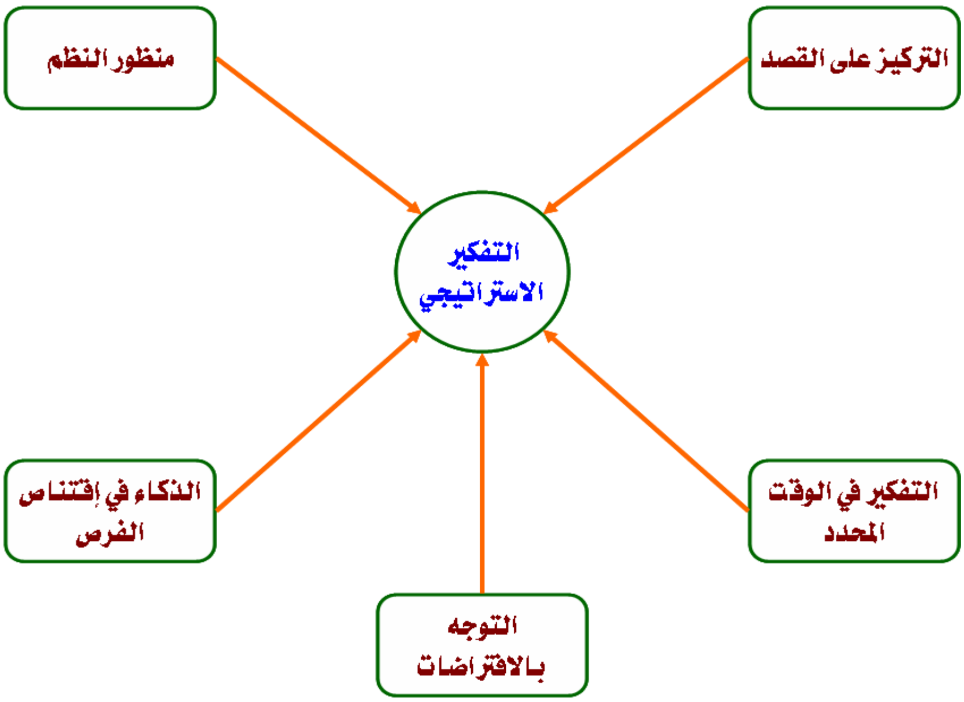
فقد بينت (Liedtka,1998: 30 – 35) أن مصطلح التفكير الاستراتيجي أصبح يستخدم بشكل واسع وكبير في حقل الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، وأن هؤلاء ممن يستخدمون هذا المصطلح لا يعرفون المعنى والمحتوى الحقيقي لهذا المصطلح. فمصطلح التفكير الاستراتيجي يستخدم للدلالة على التفكير الشمولي بالاستراتيجية وليس للدلالة على التفكير بنمط ما وخصائصه المعينة.

ويرى (Stacey,1993: 19) التفكير الاستراتيجي بأنه عملية رسم على منطقة واسعة متضمناً ذلك الإدارة الاستراتيجية Strategic Management، الإدراك Perception، ديناميكية الجماعة Group Dynamism، ونظرية الأنظمة Systems Theory.

وعبر (Mintzberg,1994: 108) عن التفكير الاستراتيجي بأنه مصطلح تركيبي Synthesis يتضمن كلاً من الحدس والإبداع Intuition and Creativity، وأن نتيجة التفكير الاستراتيجي منظور متكامل. وهو ما أكده (O´ Shannassy,2003: 54) من خلال القيام بمراجعة أدب الإدارة الاستراتيجية محدداً مفهوم التفكير الاستراتيجي بأن له منحنيان، الأول يتعلق بالمنحى الواسع Broad، الذي يشير إلى توحيد عمليات التركيب، الصياغة، الإيجاد، الفكر المتباعد مع وجود كل من المدخل العقلاني، والمدخل التحليلي لحل المشكلات. وهذه النظرة للتفكير الاستراتيجي تلتقي مع وجهة نظر كل من (Liedtka,1998 ؛ Wilson,1994;1998 ؛ Raimond,1996). فيما يؤكد المنحنى الثاني والمتعلق بالمنحى الضيق Narrow على عمليات التركيب، الصياغة، الإيجاد والفكر المتباعد دون وجود أي من المداخل المساعدة (Mintzberg,1994).

لقد أضافت (Liedtka, 1998a; 1998b) تحديداً أكثر لمفهوم التفكير الاستراتيجي من خلال اعتباره تفكيراً يجري وفق آليات تنظيمية، وعرضت نموذجاً يمثل العناصر الرئيسة للتفكير الاستراتيجي، كما هو موضح بالشكل (2 ــ 1).

شكل (2 ــ 1) : عناصر التفكير الاستراتيجي



Source: Liedtka, J., (1999), "Strategic Thinking: Can it be taught?", ***Long Range Planning***, Vol.31, No.1: 120 – 129.

حيث عدت (Liedtka) التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة ومتميزة في التفكير ومثلته على أنه تفكير يحتوي على العناصر التالية:

(1) منظور النظم Systems Perspective: ويهدف إلى جعل التفكير الاستراتيجي جزءاً أساسياً من معرفة عامة بعناصر النظام، والذي تأخذ فيه المنظمة وضعاً خاصاً، وهنا فإن المفكر الاستراتيجي يمتلك نموذجاً فكرياً لترابط الوسائل والغايات لإيجاد قيمة من خلال فهم التداخل الكلي بين العناصر المختلفة للنظام.

(2) الذكاء في اقتناص الفرص Intelligent Opportunism: وهذه تمثل السلوكيات أو المهارات الضرورية لاقتناص الفرص في ضوء تطورها وظهورها في البيئة. فالاستراتيجية تأخذ محتواها المرن من خلال هذا العنصر.

(3) التفكير في الوقت المحدد Thinking In Time: إن العمليات التنظيمية تأخذ شكلاً مؤقتاً بمعنى أنها تستطيع تشكيل نفسها؛ أي العمليات وفق اعتبارات في الوقت المحدد الذي تستخدم فيه. هذا بمعنى أن التفكير الاستراتيجي فاعل بشكل مباشر ويمكن استخدامه بكفاءة رغم أنه متجذر في النظام الأيكولوجي التاريخي للمنظمة.

(4) التركيز على القصد Intent Focused: وهنا من المفترض أن يترجم القصد الاستراتيجي إلى أفعال تسمح بالذهاب من الاستراتيجية الحالية إلى المستقبل المرغوب للمنظمة.

(5) التوجه بالافتراضات Hypothesis Driven: إذ إن المفكر الاستراتيجي من المفترض أن يكون متوجهاً بافتراضات مقادة ومستخدمة لأقصى إبداع وقابليات ممكنة لديه. فالتفكير الاستراتيجي يفترض أن يكون مبتكراً، وفي الوقت نفسه منتقداً للحالة، لكي تستطيع مختلف المستويات تشكيل أفكارها أو تصميمها في إطار توجه صحيح.

وقد أشار (إدريس، والغالبي، 2011) إلى أن التفكير الاستراتيجي يمكن تأطيره بأربعة مداخل، هي:

(1) مدخل تفكير القادة: الذي يمثل المدرسة الأقدم في الإدارة الاستراتيجية، وهو قائم على أساس أن القيادة العليا في المنظمة لديها أساليبها الإدارية وعملياتها التنظيمية التي تحاول من خلالها معرفة ما يحيط بالمنظمة من أحداث وتغييرات تأخذها بعين الاعتبار لكي تضع استراتيجية ملائمة لها، وفي مرحلة متأخرة في هذا المدخل عد (Mintzberg,et..al,1998) أن استراتيجية

المنظمة امتداداً وتوسعاً لرؤى ريادية لقادتها أو مالكيها، ووضع التفكير الاستراتيجي في هذا الإطار مرادفاً لرؤية الريادي. وبما أن صياغة الاستراتيجية تمثل نقل هذه الرؤية إلى الواقع من خلال التحليل، فإن القادة والمدراء أنفسهم هم الذين لديهم الفكر الاستراتيجي، وفي ظل هذا المدخل فإن المنظمة تبقى وتستمر من خلال تحليل قادتها ومدرائها للتطورات والتغيرات البيئية، وأن الإدارة الاستراتيجية تكون فاعلة وقوية بوجود مدير ذي معرفة خارقة، وقدرات غير محدودة وذي منظور شمولي ومعمق.

(2) مدخل التفكير بوصفه خطوات وعمليات: انطلق هذا المدخل من إمكانات برمجة التحليل لغرض صناعة واتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة،حيث تم تطوير منظور مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكأنه يشير إلى إمكانية القيام بتحليل أحادي من خلال تفكير أحادي منظم ووضع التفكير هنا كمرحلة في هذه السياقات المتعددة. وعليه، عرض (Mintzberg,et..al,1976) نموذجاً للتفكير بالعمليات والمراحل للقرارات غير المهيكلة التي هي في ذاتها قرارات استراتيجية مهمة. فمراحل صناعة القرار الثلاث (التحديد، التطور والاختيار) تحوي في إطارها الكثير من المضمون الروتيني للعمل وإن التفكير يأتي كمرحلة لدفع القرار باتجاه الرقي والتصاعد. هنا أيضاً عدت الإدارة العليا الجهة الوحيدة المسؤولة عن التفكير الاستراتيجي. فكون الإدارة العليا في المنظمة هي الجهة المفكرة وحدها، فإن هذا التفكير سيكون مرحلة البدء والانطلاق في هذه العمليات في حين تكون باقي مراحل تطوير القرار الاستراتيجي عمليات اعتيادية للإدارات الوسطى والإشرافية.

(3) مدخل التفكير كأنشطة مجتمعة غير مهيكلة: يمثل هذا المدخل رؤية أكثر ارتباطاً بالواقع التنظيمي وتفاعلات هذا الواقع كتطوير القرار من خلال العشوائية والزخم والفوضى، حاول من خلاله الباحثون العمل على تكامل رؤاهم لمواجهة عدم التأكد البيئي والغموض في نفس الوقت، فعمليات صناعة القرار ذات طبيعة واسعة ومتناثرة محاولين من خلالها لملمة أبعاد التحليل الداخلي والخارجي من وجهات نظر عديدة مختلفة ومتباينة. ولا يستبعد هذا المدخل أن بعض الحلول تطور في منظمات الأعمال قبل ظهور المشاكل. وهنا تحاول المنظمات إيجاد فكرة الربط السريع بين القرار والفعل.

(4) مدخل التفكير كعمليات متنوعة: إن صياغة استراتيجية وتطويرها لا يمكن عرضها في إطار منظور رشيد للإدارة العليا وإنما يمكن عدها عمليات تنظيمية ديناميكية تحاكي الأنشطة في مختلف المستويات بدءاً من الإدارة العليا الإشرافية.

وفي إطار ما ذكر سابقاً، حدد (إدريس، والغالبي، 2011) مفهوم التفكير الاستراتيجي ضمن أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، هي:

(1) العدمية Nihilists: ففي إطار هذا المنظور يستخدم التفكير الاستراتيجي دون التركيز على معنى محدد ومفهوم واضح، فهو مرادف لمفاهيم الاستراتيجية، وتحليل التنافس، والتخطيط الاستراتيجي، ومراحل صناعة القرار الاستراتيجي .... وغيرها من المفاهيم.

(2) دلالة الألفاظ وتطورها Semantists: وهنا يمثل التفكير الاستراتيجي إشتقاقاً لفظياً ذا دلالة تطويرية لمفاهيم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، إذ أن التفكير الاستراتيجي قد لا يجد له صدى ووجوداً مهماً أثناء عملية تنفيذ الخطط، بل إنه أكثر تجسيداً له يمكن رؤيته في صياغة الاستراتيجية كما أنه يعرض في إطار هذا المنظور وكأنه أشكال جديدة ومتجددة في التخطيط

الاستراتيجي تحاول من خلاله الإدارة أن تجعل من التخطيط مرناً وأكثر ذكاءً وواقعية، وكأن عمليات تطوير القرار تأتي ضمن مدخل تزايدي.

(3) المضاد والمسكن Palliative: إن كون التخطيط الاستراتيجي يمثل عمليات تحليل تتجسد ببرمجة معطيات الخيار الاستراتيجي لتصل إلى الخطة الاستراتيجية كمحصل نهائي، فإن هذا التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون غير كفؤ وفاعل، لذلك عرض التفكير الاستراتيجي بوصفه عمليات فكرية تقع بالمقابل مع التخطيط الاستراتيجي للتقليل من عدم كفاءة وفاعلية التخطيط، يستخدم فيها قدر كبير من الحدس والإبداع والابتكار لتعطي منظوراً متكاملاً ومرناً لمنظمة الأعمال، باعتبار أن التفكير جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية. إن التفكير لا يمثل تصميم آخر لعمليات الإدارة الاستراتيجية وطرق مضافة لكنه يمثل طرق تتسم بالتفرد والخصوصية.

ويلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي لا يتقابلان مع مستوى المفهوم وإنما يختلفان كونهما نموذجين لصياغة الاستراتيجية قائمين على أسس فلسفية مختلفة. هكذا يمكن أن يكون التخطيط خطراً بشكل كبير على التفكير ذلك أن التخطيط عمليات متحفظة لاتشجع كثيراً على السلوكيات الجديدة، وبذلك تحجم دور التفكير وتقلله. هكذا تصبح عمليات التخطيط غير مرنة وتقاوم التغيرات الاستراتيجية المهمة وتحد من الأفكار الإبداعية الجديدة لتحافظ على الوضع الراهن مع تغيرات محسوبة فقط.

(4) التفكير الاستراتيجي نشاط منظمي متكامل Integrable Organizational Activity: فالقليل من البحوث قد أشارت إلى أن التفكير الاستراتيجي مفهوم متكامل، يقع في إطار أنشطة متعددة، داخل المنظمة ومتأثرة بمعطيات خارجية. إذ استخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي إطاراً عاماً للإجابة عن سؤال يتعلق بكيفية الانتقال من مستوى التحليل الاستراتيجي إلى مستوى السلوك والفعل

الاستراتيجي. فالفكرة هنا تتمثل بالتركيز على أهمية السلوكيات الاستراتيجية في إطار عمليات صياغة الاستراتيجية. إذ إن السلوك الاستراتيجي يمثل معرفة، وعاطفة وإدراكاً داخلياً لدى المدراء، وتنعكس بأشكال مختلفة في إطار المجموعات لتتجسد بأجندة خاصة ترتبط بالقضايا الاستراتيجية. وإذا كان التفكير الاستراتيجي يمثل هذا السلوك الاستراتيجي مضافاً إليه طبيعة الآليات التنظيمية التي تعطي لهذه الأنشطة محتوى تفكيرياً تتضمنه لاحقاً استراتيجية المنظمة، فإن التفكير الاستراتيجي يمثل مفهوماً واسعاً يحتوى أنشطة مختلفة. ويمكن النظر للتفكير الاستراتيجي كمستويات متكاملة تمثل هرماً يوصل بين التحليل والسلوك والإنجاز.

فقد أشار (Hamel & Prahaled, 1994) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عمليات منهجية تأخذ صيغاً واضحة، في حين يكون التفكير الاستراتيجي محتوى ضمن تقديم أفكار جديدة للابتكار والإكتشاف. أما (Heacleous, 1998) فقد ذهب بعيدا في تحليل التفاعل بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي من خلال اعتبار التخطيط حلقة تعلم منفردة Single – Loop Learning في حين يكون التفكير الاستراتيجي حلقة تعلم مزدوجة Double – Loop Learning.

من هنا اقترح (Heacleous, 1998) علاقة تحاورية بين التخطيط والتفكير الاستراتيجي تمكن المنظمة من التقدم والتطور استراتيجياً من خلال وضعها في إطار المحصلات المرغوبة من هذه العلاقة بين التفكير والتخطيط الاستراتيجي في إطار نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية، كون التفكير والتخطيط الاستراتيجي جانبين يكملان بعضهما البعض في الإدارة الاستراتيجية.

واتساقاً مع ما سبق، أشار العديد من الكُتاب والباحثين إلى أهمية التفكير الاستراتيجي ومنهم (Torset,2001: 8-12) الذي حدد أهمية التفكير الاستراتيجي بمنظورين، الأول، يرتبط بالمتطلبات البيئية الجديدة، حيث إن البيئة تتغير بشكل كبير ومستمر وتوضع فيها قيود ومحددات

بمختلف الأشكال ويتطلب هذا الأمر من منظمات الأعمال أن تتعلم بسرعة أكبر وتتحرك بسرعة وبشكل كفؤ لمقابلة هذه المتطلبات. إذ إن إرتباط العولمة بالاتصالات السريعة وتطور أنظمة المعلومات غيرا من طرق المنظمات في إدارة القضايا الاستراتيجية المهمة، لذلك أصبحت المرونة والإبداع وتوليد الأفكار الجديدة مفاتيح نجاح البيئة المعاصرة. وعليه، قدم الباحثون نماذج عديدة للعمليات الاستراتيجية، تحاول هذه النماذج أن تنقل منظمات الأعمال من إطار رد فعل إلى إطار المبادرة السريع في التعامل مع الأحداث. هكذا جاءت أفكار لامركزية التفكير الاستراتيجي والتفكير الجماعي كونها أكثر قدرة لمواجهة متطلبات بيئية معقدة تثير العديد من التحديات، من جانب آخر يلاحظ أن التفكير الاستراتيجي يمكن أن ينقل إلى كافة المستويات الإدارية وحتى الإشرافية منها باعتباره ضرورة من ضروريات حياته في المنظمات الكبيرة.

وقد أشار (Kaufman,et...al,2003:44-50) إلى أن هناك ستة عوامل نجاح حرجة للتفكير الاستراتيجي، وهي:

(1) النماذج المتحركة *Shifting Paradigms*: أي بمعنى التحول بنماذج أعمال المنظمات إلى نماذج عصرية أوسع وأشمل من خلال البدء بوضع مصلحة أصحاب المصلحة بنظر الاعتبار. وهذا يعني التخلي عن النماذج القائمة واستخدام حدود جديدة أوسع للتفكير من أجل تحقيق أثر إيجابي على أصحاب المصلحة وتحقيق أرباح بعيدة المدى. فالنماذج، على شاكلة الجوانب الذهنية، هي الطرق التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها إدراك الواقع. وعندما تزداد الطلبات والضغوط من أجل إحداث التغيير لابد لمنظمة الأعمال أن تحول النماذج حتى في حال كون النماذج السابقة لم تسبب لها إخفاقاً يذكر. ومن الجدير بالذكر أن طرق التفكير التي قادت إلى تحقيق النجاح بالأمس يمكن أن تصبح عائقاً رئيسياً لتحقيق النجاح المستقبلي. فالحقائق الجديدة

تقتضي من المدراء والقادة على جميع المستويات أن يغيروا من أسلوب تفكيرهم حول إمكانية مساهمة ما يلي بالنتائج التي تضيف قيمة:

- عناصر الأداء التنظيمي.
- دور المنظمة في المجتمع.
- دور القيادة.
- عملية التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
- العوامل التي تؤثر في أداء الموارد البشرية.
- طريقة التعرف على المشكلات وعملية القرار.
- طرق بناء وإدارة عملية التغيير بنجاح.

(2) التمييز بين النتائج والغايات والوسائل *Ends and Means*: فالتمييز ما بين الغايات والوسائل خاصية أخرى من خواص المفكر الاستراتيجي. فالنتائج هي النهائيات التي يتم تحديدها بتعابير مقاسة للمستقبل المراد الوصول إليه. أما الغايات فهي الطرق والتكتيكات التي تختارها المنظمة.

فتحديد الحالة المستقبلية المرغوبة وتعريفها يعد أمراً ضرورياً للمنظمة، قبل قيام منظمة الأعمال باختيار طرق الوصول إلى هناك، وعند قيام المنظمة باختيار الطرق والغايات والموارد والتكتيكات قبل التعرف على المشاكل التي تواجهها، فإن الفرص والنتائج سوف يتم تحديدها بشكل واضح.

(3) ربط مستويات التخطيط *Link Mega; Macro; and Micro*: الذي يبين أهمية استخدام المستويات الثلاثة للتخطيط والنتائج وربطها. حيث يركز كل مستوى من مستويات النتائج على صنف معين مختلف من العملاء. ومن الجدير بالذكر أن النتائج ذات المردودات العالية هي تلك

الغايات التنظيمية التي يتم تحقيقها على المستوى الثاني *Macro* أو المستوى الثالث *Micro* والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق مساهمات إجتماعية إيجابية على المستوى الأول *Mega*. فالمستوى الأول *Mega*، يقصد به التعريف، والتخطيط، وبناء علاقات جيدة بين المتعاملين والمنظمة الحاليين والمستقبليين من "عملاء، وعاملين، وشركاء استراتيجيين، ومساهمين أو مستثمرين، وموردين، ومجتمع"، إذ يبدأ مستوى التخطيط هذا برؤية مثالية تتمثل بالمستوى المتميز الذي ترغب المنظمة في تحقيقه والتركيز على إضافة القيمة للمتعاملين معها. أما المستوى الثاني *Macro*، فيشير إلى مستوى التخطيط الذي يركز على تحقيق النتائج للمنظمة من أجل إيصالها إلى العملاء المباشرين والمساهمة في تحقيق الرؤية المثالية المطروحة على المستوى الأول. فيما يهتم المستوى الثالث *Micro*، بالتخطيط للنتائج التي تركز على الأفراد والفرق داخل المنظمة. حيث تشتق هذه النتائج من متطلبات النتائج على المستويين الأول والثاني من أجل القدرة على توحيد ما تنتجه المنظمة والعمل على إيصاله مع المساهمات الخارجية المفيدة.

إن نقطة البداية هي التعرف على النتائج المرغوبة على المستوى الأول *Mega* ومن ثم يتحول التخطيط نزولاً إلى سلسلة النتائج على المستويين الثاني *Macro* والثالث *Micro*. وبهذه الطريقة يلاحظ أن المستويات الثلاثة للنتائج هي سلسلة قيِّمة مضافة من النتائج ذات المردودات العالية. ولابد أن تكون النتائج على المستوى الأول *Mega* جزءاً من جميع عملية التخطيط إذا ما أريد تحقيق أداء متميز على المستويين الثاني *Macro* والثالث *Micro* أيضاً.

(4) الأهداف القابلة للقياس *Measurable Objectives*: والذي يبين أن المنظمات تقوم ببناء المستقبل مرتين. إذ أنها تحققه أولاً من خلال التصوّر، ومن ثم من خلال إنجازاتها الخارجية. ومن أجل تحقيق أية نتائج مفيدة بصورة ملموسة وقابلة للقياس، يتوجب على المنظمة أولاً أن

تحلم بها. وطالما توجد هنالك ثلاثة مستويات للتخطيط وما يرتبط به من نتائج، يعمل المفكرون الاستراتيجيون على تطوير أهداف لا تستند على أساس عمليات الماضي، بل إنها تحدد مسار المستقبل المرغوب من حيث النتائج التي ينبغي تحقيقها، بصرف النظر عن المعوقات.

(5) الرؤية المثالية *Ideal Vision*: من المهم أن تبدأ عملية التفكير الاستراتيجي بإعطاء خطوات حثيثة خارج حدود المنظمة. وهذه العملية تشرك ممثلي المتعاملين في الإجابة عن بعض الأسئلة الأساسية حول السمعة التي ترغب ببنائها المنظمة. إن الرؤية المثالية تعبّر وبلغة قابلة للقياس عما ترغب المنظمة في تحقيقه وعن الالتزام بالتصميم والبناء. فهي تصف الغايات، وليس الوسائل أو العمليات أو الإجراءات أو الموارد أو الطرق.

(6) الحاجات فجوات في النتائج *Needs Are Gaps in Results*: الذي يبين أن على المنظمة القيام بتعريف الاحتياجات وتحديدها على أنها فجوة ما بين النتائج الحالية والنتائج المستقبلية المرغوبة، وليس كفجوات في المدخلات و/أو العمليات. ومن الجدير بالذكر أنه من خلال تعريف الاحتياجات وتحديدها على أنها فجوات في النتائج، فإن ذلك يدل على مدخل التفكير الاستراتيجي، وذلك لأن المنظمة تعمل على تصميم المستقبل بعيد المدى الذي تسعى إلى تحقيقه قبل اتخاذ القرار حول مسألة ماهي الطرق والوسائل التي يمكن بناؤها من خلالها.

فيما أشار (صالح ،2001) إلى أن استخدام مصطلح التفكير الاستراتيجي في إطار الإدارة الاستراتيجية اقترن بعملية صنع القرار الاستراتيجي وصياغة الوضع التنافسي للمنظمات وقواعدها المعلوماتية بما أدى إلى بروز منهجين للتفكير، هما:

(1) المنهج الاستقرائي (الاستنتاجي) Induction

حيث أن هذا المنهج يقوم بتتبع الجزئيات للتوصل منها إلى حكم كلي، وانبثق عن هذا المنحى الفلسفي نمطين للتفكير، هما:

(1 ــ 1) التفكير الشمولي Holistic Thinking، وهنا ينصب اهتمام الاستراتيجي على فهم معاني الرموز وما تؤول إليه من علاقات إحتمالية واستيعابها. ويقرن الاستراتيجي نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس على ممارساته التنظيمية.

(1 ــ 2) التفكير التجريدي Abstract Thinking، الذي يلتقي مع نمط التفكير الشمولي في المعالم العامة للتفكير، إلا أنه يختلف عنه في مستوى التأكيد على حتمية التزام الاستراتيجى بالمعالم المقررة للتفكير في الواقع العملي. إذ يهتم الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في اطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار وتوجهاته. ويطبق الاستراتيجي ميوله وقيمه المنبثقة من حدسه وخياله، ويكون القرار الاستراتيجي عندئذ بمثابة استجابة للوضع الانتقائي الصادر عن الطبيعة الفكرية للاستراتيجي.

إن نمطي التفكير الشمولي والتجريدي يقومان على أساس التراكم المعرفي للاستراتيجي في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس. إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات المعتمدة في تركيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات. ويميل الاستراتيجيون إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد، تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً. ويقترب هذا النمط التفكيري من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم. إذ أن التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة.

(2) المنهج الاستدلالي Deduction

يستند هذا المنهج التفكيري إلى المعرفة البرهانية، والتي تبدأ بتتبع الكليات وصولاً إلى الجزئيات. ويعد هذا المنهج أحد أوجه التصور التقليدي للتفكير الإداري، إذ يغلب عليه خاصية التعامل مع القرارات المقصودة، وبذلك فإن مرامي القرارات الاستراتيجية محددة سلفاً، ولا يبذل الاستراتيجي جهداً استثنائياً في صياغة القرار سوى قيامه بتحليل البيانات وتحديد الاختيارات الاستراتيجية على وفق المنهج العقلاني. ومن معالم هذا المنهج الواقعية الفلسفية التي تدعو إلى تبني الموقف العلمي في إطار الصورة الذهنية للشيء المعروف بذاتيته لدى الاستراتيجي. وقد انبثق عن هذا المنهج نمطان للتفكير، هما:

(2 ـــ 1) التفكير التشخيصي Diagnostic Thinking، وفحوى هذا النمط هو النظر إلى حقيقة الأشياء أو تحديد سبب المشكلة، وصولاً إلى قرائن عملية مرتبطة مباشرة بالمشكلة. ويستند متخذ القرار في حكمه على وجود الأشياء والتسليم المطلق بوجودها في عالم الواقع، وبذلك يكون التفكير الواقعي سائداً على غيره من أنماط التفكير في هذا التبويب. وعند تعامل متخذ القرار مع الغموض فإنه يركز على تشخيص مصادر الغموض التي تعتري العلاقة بين متغيرات القرار.

(2 ـــ 2) التفكير التخطيطي Planning Thinking، لا يختلف مضمون هذا النمط عن سابقه في طبيعة التأكيد على مستوى تحقق معايير التفكير على أرض الواقع. إذ يركز الاستراتيجي على تلك المعايير بمستوى أقل مما هو عليه في نمط التفكير التشخيصي. ويقف هذا النمط على مقدمات فلسفية أرسى دعائمها B. Russell والذي يشير إلى فكرة أن معرفتنا للحقيقة تختلف عن معرفتنا للأشياء. ويعد هذا النمط أحد أوجه التفكير العقلاني في تحليل بيئة القرار وخضوع القرار لمنطق التفسيرات والقوانين العلمية. ويشترك نمطا التفكير التشخيصي والتخطيطي في

معالم رئيسة تكمن في التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع للغة الأرقام والعرض البياني بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج.

(3-2): الأداء التنافسي

أكد (نايف، 2007: 88) على الأهمية التطبيقية للأداء من خلال الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنها. ونظرت (السعيد، 2005: 41) إلى أن الأداء يحقق بناءاً معرفياً تراكمياً يعكس مستوى نجاح إدارة المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. فيما أشار (Zepile, 1992: 40) إلى أن الأداء يمكن المنظمة من تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المقدرة للمشترين مقارنة بالمنافسين.

يعد الأداء من المواضيع الجذابة التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية حيث أن امتلاك خطة استراتيجية كفوءة قد لا يكفي عادة لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت على نحو يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء كون مخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية.

ارتبط موضوع الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة حيث كان ولا زال أحد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام. كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف شركات الاعمال ويتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (القطب، 2002: 16). إن الأداء هو مفهوم صعب من حيث التعريف والقياس وذلك لعدم التوصل لإتفاق بخصوصه (Ray, 2004: 4). ويعرف (David, 2001: 308) الأداء بأنه "مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة، التي يتوقع منها أن تقابل

الأهداف المخططة والموضوعة" وينظر (Wheelen & Hunger, 2008: 231) للأداء على أنه "النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة" ووصف (الخطيب، 2002: 79) الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" وعرف (درة، 2003: 15) الأداء بأنه ناتج السلوك. في حين أشار (المشهداني، 2004: 26) إلى أن الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات. وأعتبر (المانع، 2006 :71) الأداء "يمثل سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها".

وحدد (نايف، 2007: 88) مفهوم الأداء من خلال منظورين هما :

- يهتم الأول بالجوانب الاقتصادية مركزاً على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للشركة.
- والثاني يهتم بالجوانب التنظيمية المبنية على أساس الأساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملاءمتها للبيئة التنظيمية .

ويرى (الجبوري، 2005: 47) أن النظر إلى الأداء يتم من زاويتين هما: الموقف الخارجي والداخلي للشركة أي أن تكون ذات نظرة شمولية على العكس من الجوانب الأخرى للأداء التي ترتكز على جوانب محددة كالأداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط

يؤكد (الحسيني، 1988: 119) على أن الأداء يعد جوهر الإدارة وأن أهميته تبرز من خلال ثلاثة أبعاد: نظرية وتجريبية وإدارية، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث يشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها، أما من الناحية التجريبية فإن الأداء يقوم على اختبار الاستراتيجات المختلفة وعلى الصعيد الإداري فإن الإهتمام يظهر بوضوح من

خلال الاهتمام المتزايد والمتميز من قبل إدارات المنظمات والتعديلات التي تجري في الأهداف الاستراتيجية إعتماداً على نتائج الأداء.

ويرى (Agarwal, et..al, 2003:68-82) بأن الأداء يمثل منظور متعدد الأبعاد، والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكمية Judgmental مثل خدمة الزبائن وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية Objective مثل العائد على الاستثمار. وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة فقد لوحظ أن مؤشرات الأداء الحكمية مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد، حيث أن مؤشرات الأداء الهدفية تعمل على ربط مؤشرات الأداء الحكمية بالربحية (Heskett, et..al., 1994:164-174).

وقد ظهرت عدة مقاييس لأجل التعرف على كيفية قياس أداء المنظمة وتختلف هذه المقاييس من هدف إلى آخر ومن توجه استراتيجي إلى آخر حيث توجد مقاييس توضح ما حدث وليس ما يحدث أو ما سوف يحدث (خوين، 2006: 41)، ومقاييس الأداء هي تلك المعايير القابلة للقياس في أي من مجالات الأداء (درة، 2003: 15).

ويرى (عبيد، 2003: 107) أن الأداء التنافسي يعكس رغبة المنظمة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد للأداء، فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق. وأهم المقاييس المعتمدة في الأداء التنافسي هي (نايف، 2007: 92):

1. **مقاييس السوق**، وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة وتشير إلى قدرة الشركة في الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات أو زيادة عدد المكائن.

2. **مقاييس القيمة المضافة**، ويعد من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققه الشركة من عوائد مقارنة بالكلف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات الجديدة وقيادة التقنية ومعدلات التحسين والإبداع.

3. **مقاييس الرضا**، وهناك نوعين الأول يتمثل بالرضا عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها، والثاني يتمثل بالرضا المتراكم الذي يكون بناءً على المشتريات والتعاملات الكلية للعملاء مع المنظمة وهو يشير إلى تعامل الزبون مع الشركة في الماضي والحاضر والمستقبل (Anderson, et..al., 1999, 54).

4. **مقاييس الموقع التنافسي**، يشير الموقع التنافسي للصناعة إلى قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق أياً كان مصدر تلك المزايا لتنافسية، سواء أكان في القدرة على التكيف والبقاء أم في النمو السريع في بيئة الصناعة.

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على ما أورده (O'Sullivan, et..al, 2009: 843-862 ؛ O'Sullivan, 2007: 26-36)، وهي (الربحية ؛ ومعدل نمو الحصة السوقية).

حيث أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (إدريس والغالبي، 2009: 180–181). ويورد (Wheelen & Hunger, 2008: 901) أن هناك العديد من مقاييس الربحية، تتمثل في هامش الربح الإجمالي Gross Profit Margin، وهامش الربح التشغيلي Operating Profit Margin، وهامش الربح الصافي Net Profit Margin، والعائد على الاستثمار Return On Investment، والعائد على حق الملكية Return On Equity.

أما معدل نمو الحصة السوقية فيشير إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن يقاس معدل نمو الحصة السوقية في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق (Kaplan & Norton,1996:68-69). هذا ويتم قياس مؤشر معدل نمو الحصة السوقية عندما تقوم الشركات بتحديد معدل نمو الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في القطاع نفسه، سواء مقارنة مع معدل نمو الحصة السوقية للشركة التي تملك أكبر حصة سوقية في القطاع نفسه، أو مع معدل نمو الحصة السوقية لأكبر ثلاث شركات قائدة في السوق القائد، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للشركة.

(2-4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

أولاً: الدراسات العربية

- **دراسة (النعيمي،** 2003**) بعنوان "مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة"**. هدفت إلى بيان مواصفات المفكر الاستراتيجي وتحديد الأهمية النسبية لقدراته المطلوبة. واختار الباحث عينة مقصودة، تتألف من (50) أستاذاً جامعياً و (50) من قيادات التعليم العالي والبحث العلمي في العراق. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود توافق نسبي في الإجابات بصدد مواصفات المفكر الاستراتيجي بين عينة الأساتذة الجامعيين وقيادات التعليم العالي والبحث العلمي في العراق.

- **دراسة (نافي، 2006) بعنوان "دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة"**. هدفت إلى دراسة العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة من خلال موظفيها في الوظائف الإدارية المختلفة والتي تشمل وظائف المدراء العامين والمدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام في كل من أقسامها الرئيسية الثلاثة والمكونة من الإدارات والدوائر العامة، والرعاية الأولية والمستشفيات. وقد بينت الدراسة وجود درجة ضعيفة من الابتكار في وزارة الصحة، إلا أن التفكير الاستراتيجي موجود فيها بدرجة أعلى مع وجود درجة عالية من الارتباط بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي، كما بينت الدراسة أيضا وجود درجة عالية من الارتباط بين الابتكار وثقافة المؤسسة من جهة وبين الابتكار والبيئة من جهة أخرى. وفي المقابل فقد تبين أيضا وجود ارتباط قوي مشابه بين التفكير الاستراتيجي وكل من ثقافة المؤسسة والبيئة.

- **دراسة (الدوري، وصالح، 2007) نظرية بعنوان "دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي في عالم متغير"**. هدفت إلى إبراز دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال في عالم متغير يتسم بالمنافسة الشديدة والإبداعات المتلاحقة بوصف التفكير الاستراتيجي مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً يسهم في تحقيق المواءمة بين الامكانات المنظمي، وواقع المنافسة، ومستقبل المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن إعتماد بناء السيناريوهات من شأنه تنشيط التفكير الاستراتيجي عبر تحقيق الحراك الفكري والإجرائي لممارسات التفكير المذكور وتجسيدها خلال بناء هذه السيناريوهات.

- **دراسة (الفواز، 2008) بعنوان "التفكير الاستراتيجي: المعوقات والممارسات والأنماط لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة"**. هدفت إلى معرفة درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الاستراتيجي، وممارستهن لمراحله، ووجود معوقاته من وجهة نظرهن. تكونت عينة الدراسة من (209) مديرة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة يمتلكن نمط التفكير الشمولي بدرجة كبيرة جدًا، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي بدرجة كبيرة. وتمارس مراحل التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة جداً. وأُتفق على وجود معوقات البيئة الخارجية بدرجة كبيرة، والمعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة، والمعوقات الشخصية بدرجة ضعيفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- **دراسة** (Abraham, 2005) **نظرية بعنوان** " Stretching Strategic Thinking ". هدفت إلى بيان أهمية التفكير الاستراتيجي لمنظمات الأعمال العاملة في ظل بيئة تنافسية حادة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مدخل التفكير الاستراتيجي يمكن المنظمات العاملة في بيئة تنافسية حادة من النجاح بشكل مختلف؛ إيجاد فرص سوقية جديدة؛ التوجه نحو المستقبل.

- **دراسة** (Bonn, 2005) **نظرية بعنوان** " Improving Strategic Thinking: a multilevel approach". هدفت إلى تطوير إطار للتفكير الاستراتيجي بالاعتماد على أدبيات الدراسات السابقة

التي تناولت عناصر التفكير الاستراتيجي. وقد توصلت الدراسة إلى وضع إطار للتفكير الاستراتيجي متضمناً التفكير الاستراتيجي الفردي والجماعي.

- **دراسة (Zand, 2010) نظرية بعنوان** "- Drucker's Strategic Thinking Process: Three Key Techniques". هدفت إلى بيان أهمية عملية التفكير الاستراتيجي المقترحة من قبل الباحث Drucker، بالإضافة إلى بيان أهمية التقنيات الثلاث المقترحة من قبل Drucker. ومن خلال الاعتماد على الأطر النظرية المقترحة من قبل Drucker والخاصة بالتفكير الاستراتيجي تبين أهمية عملية التفكير الاستراتيجي في المنافسة بين المنظمات بالقطاعات المختلفة، بالإضافة إلى اهمية التقنيات الثلاث والمتعلقة بتوليد خيارات خلاقة؛ التشكيل والتبسيط للمراجعة والتعديل؛ للنظر إلى البدائل والافتراضات وآثارها.

(2-5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بأن معظم الدراسات وخصوصاً الأجنبية ذات طبيعة نظرية في حين تناولت الدراسة الحالية أنماط التفكير الاستراتيجي واختبارها عملياً على شركات الوساطة المالية في الكويت.

الــفــصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1−3): المقدمــة

(2−2): منهج الدراسة

(3−2): مجتمع الدراسة وعينتها

(4−2): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(5−2): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(6−2): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1): المقدمــــة

من أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً انطوى الفصل علـــى خمس نقاط رئيسة.

(3 -2): منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، من خـــلال وصـــف إدراك عينـــة الدراســـة لمتغيرات الدراسة ثم تحليلها بدلالة البيانات التي تم جمعها من خـــلال الاســـتبانة، ثـــم اختبـــار الفرضيات للتأكد من وصول الدراسة للأهداف الحالية.

إذ أن المنهج الوصفي والتحليلي لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجـــل تفـــسيرها والوصـــول إلـــى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من شركات الوساطة المالية الكويتية المدرجة في ســـوق الكويـــت للأوراق المالية والبالغ عددها (14) شركة، أما أفراد عينة الدراسة فستشمل كافة المديرين العاملين في هذه الشركات من الفئات التالية: المدير العام ؛ مدير التسويق ؛ مدير الشؤون الإدارية ؛ المدير المالي ؛ مدير الموارد البشرية. وبهذا يصبح عدد أفراد عينة الدراسة كما هو موضح: 5 فئات X 14 شركة = 70 فرد.

تم توزيع (70) استبانة وتم استرجاع ما مجمله (67) استبانة بنسبة بلغت (95.71%)، أُستبعد منها (4) لعدم اكتمالها للبيانات، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (63) استبانة وبنسبة (90%) من الموزع إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي. والجدول (3 ــ 1) يظهر عدد الاستبانات الموزعة والمستردة.

جدول رقم (3 ــ 1)

فئات المديرين أفراد عينة الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة

ت	فئة المدير	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل
1	المدير العام	14	12	11
2	مدير التسويق	14	14	13
3	مدير الشؤون الإدارية	14	14	14
4	المدير المالي	14	13	12
5	مدير الموارد البشرية	14	14	13
	المجموع	70	67	63

ويبين الجدول (3 - 2) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول (3 - 2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	العمر	أقل من 30 سنة	18	28
		من 30 – 34 سنة	20	32
		من 35– 39 سنة	13	21
		40 سنة فأكثر	12	19
		المجموع	63	100
2	الجنس	ذكر	41	65
		أنثى	22	35
		المجموع	63	100
3	التخصص العلمي	علوم إدارية	27	43
		علوم محاسبية	22	35
		علوم مالية ومصرفية	5	8
		علوم حاسوبية	5	8
		علوم هندسية	4	6
		أخرى	0	0
		المجموع	63	100
4	المؤهل العلمي	دبلوم كلية	8	13
		بكالوريوس	39	62
		ماجستير	11	17
		دكتوراه	5	8
		المجموع	63	100
5	الخبرة	5 سنوات فأقل	7	11
		من 6 - 10 سنوات	26	41
		من 11 -15 سنة	19	30
		16 سنة فأكثر	11	18
		المجموع	63	100
6	المنصب الإداري	مدير عام	11	17
		مدير تسويق	13	21
		مدير شؤون إدارية	14	22
		مدير مالي	12	19
		مدير موارد بشرية	13	21
		المجموع	63	100

يبين الجدول (3 ـــ 2) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث اتضح أن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة والإجابة عليها بموضوعية وذلك من خلال عدد سنوات الخبرة؛ والموقع الوظيفي. إذ يبين الجدول (3 ـــ 2) فيما يتعلق بمتغير العمر أن ما نسبته (81%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح اعمارهم بين أقل من 30 سنة و 39 سنة وهو ما يدل على أن الشركات محل الدراسة تركز على العنصر الشبابي في تحقيق أهدافها. والنسبة المتبقية تمثل أفراد عينة الدراسة ممن تزيد أعمارهم عن 40 سنة. وما يتعلق بمتغير الجنس فقد أظهرت النتائج أن (65%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن (35%) منهم هم من الإناث. وقدر تعلق الأمر بمتغير التخصص العلمي فقد تبين أن (43%) من أفراد عينة الدراسة هم متخصصين بالعلوم الإدارية، وأن (35%) هم متخصصين بالعلوم المحاسبية، وأن (8%) من أفراد عينة الدراسة هم من المتخصصين بالعلوم المالية والمصرفية، وتفس النسبة من المتخصصين بعلوم الحاسوب، وأخيراً، بلغت نسبة الأفراد العاملين في هذه الشركات من المتخصصين بالعلوم الهندسية ما مجمله (6%). وقد أظهرت النتائج أيضاً وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي أن (62%) هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن (13%) هم من حملة شهادة الدبلوم الكلية، وأن (17%) هم من حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم، وأخيراً، فإن (8%) هم من حملة شهادة الدكتوراه. وما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة، فإن (11%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية من 5 سنوات فأقل. وأن (41%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 ـــ 10 سنوات. وأن (30%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 ـــ 15

سنة، وأخيراً، فإن (18%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية من 16 سنة فأكثر.

وأخيراً، ما يتعلق بالمنصب الإداري، فإن (17%) من أفراد عينة الدراسة هم من المديرين العامين، وأن (21%) هم من مديري التسويق، وأن (22%) هم من مديري الشؤون الإدارية في تلك الشركات، وأن (19%) هم من المديرين الماليين، وأن (21%) هم من مديري الموارد البشرية العاملين في الشركات محل الدراسة.

(3-4):أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ أهداف الدراسة، تم اعتماد الأدوات الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من المصادر الثانوية والمتمثلة بالدراسات، والمقـــالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على نتائج البحوث والدراســـات في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، هي:

(أولاً) أشار القسم الأول إلى متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) فقرات، والمتضمنة (العمر، والجنس، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنصب الإداري).

(ثانياً) بين القسم الثاني متغيرات تتعلق بأنماط التفكير الاستراتيجي عبر (4) أنماط رئيسة لقياسها من خلال (18) عبارة. والمتضمنة (نمط التفكير الشمولي "4" عبارات، نمط التفكير التجريدي "5"

عبارات؛ نمط التفكير التشخيصي "4" عبارات؛ نمط التفكير التخطيطي "5" عبارات). وقد تراوح مدى الاستجابة من (1– 5) وفقاً لمقياس Likert الخماسي، وكان المقياس:

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
5	4	3	2	1

(ثالثاً) بين القسم الثالث متغيرات تتعلق بالأداء التنافسي عبر (2) بعدين رئيسيين لقياسها من خلال (10) عبارة. والمتضمنة (الربحية "5" عبارات، معدل نمو الحصة السوقية "5" عبارات). وقد تراوح مدى الاستجابة من (1– 5) وفقاً لمقياس Likert الخماسي، وكان المقياس:

أكثر بكثير	أكثر	مشابه	أقل	أقل بكثير
5	4	3	2	1

ونتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل في فقراته، وإعادة صياغة بعض الفقرات في ضوء، التحكيم الذي أنجز من خلال عرض الاستبانة علي الأساتذه والخبراء المتخصصين الموضحة أسماؤهم في ملحق (1). وبهذا تكونت أداة القياس (الاستبانة) من (28) فقرة.

(5-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة

بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة، تدعم أهداف الدراسة، وفرضياتها فقد تم عرض البيانات، وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، إذ جرى معالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة، إذ تم استخدام كلّ من الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- التوزيع التكراري والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- الانحدار المتعدد لدراسة أثر مجموعة المتغيرات المستقلة في آن واحد على المتغير التابع.
- الانحدار البسيط لدراسة أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- الممارسة، التي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

الوسط الحسابي	الممارسة
من 1 ــ أقل من 2.33	منخفضة
من 2.33 ــ 3.66	متوسطة
من 3.67 فأكثر	مرتفعة

(3-6): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة والتسويق والإحصاء، بقصد الأستفادة من خبرتهم النظرية والتطبيقية في مجال البحوث والدراسات، وقد بلغ عدد المحكمين (4). وتم توزيع الاستبانات مباشرة من قبل الباحث وأنجزت الاستبانة باللقاء المباشر إلا في حالات قليلة تركت الاستبانة عند المستجيبين من أفراد العينة.

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha ≥ 0.60) مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003). انظر الجدول (3 - 3).

الجدول (3 - 3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α)ألفا
1	نمط التفكير الشمولي	4	0.874
2	نمط التفكير التجريدي	5	0.706
3	نمط التفكير التشخيصي	4	0.774
4	نمط التفكير التخطيطي	5	0.846
	انماط التفكير الاستراتيجي	18	0.878
5	الربحية	5	0.760
6	معدل نمو الحصة السوقية	5	0.746
	الأداء التنافسي	10	0.860
	الاستبانة ككل	32	0.898

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003). إذ بلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.898). ويتضح من الجدول (3 – 3) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة (فيما يتعلق بأنماط التفكير الاستراتيجي) هو (0.874) حققه نمط التفكير الشمولي، يليه مباشرة نمط التفكير التخطيطي بقيمة (0.846). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات فيما يتعلق بأنماط التفكير الاستراتيجي كان لنمط التفكير التجريدي بقيمة (0.706). أما ما يتعلق بالأداء التنافسي فتبين أن أعلى معامل ثبات كان لبعد الربحية بقيمة (0.760) وأن أدنى معامل ثبات كان (0.746) لمعدل نمو الحصة السوقية. وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الـــفـــصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(4-1): المقدمـــة

(4-2): وصف متغيرات الدراسة

(4-3): اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمـــة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الاستبانة، من خـــلال تحليل آراء عينة الدراسة. بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تـــم اســـتخدامها لاختبار الفرضيات. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين يغطيان متغيرات الدراسة.

(4-2): وصف متغيرات الدراسة

أولا: أنماط التفكير الاستراتيجي لدى شركات الوساطة المالية في الكويت

لوصف أنماط التفكير الاستراتيجي لدى شركات الوساطة المالية في الكويت من حيـــث (نمط التفكير الشمولي ؛ نمط التفكير التجريدي ؛ نمط التفكيـــر التشخيـــصي ؛ نمـــط التفكيـــر التخطيطي)، لجأ الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصـــفية كالمتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ــ1) ؛ (4ــ2) ؛ (4ـــ3) ؛ (4ــ4).

جدول (4ــ1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ممارسة نمط التفكير الشمولي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت

ت	نمط التفكير الشمولي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
1	الاستناد على أفكاري الذاتية بشكل كلي في رصد السوق	3.68	0.95	5.718	0.000	1	مرتفعة
2	طرح معالجة كلية للمشكلة	3.52	0.90	4.643	0.000	2	متوسطة
3	إجراء تغييرات شمولية في الأنشطة	3.38	0.96	3.158	0.002	4	متوسطة
4	الاعتماد على تطبيق القيم الإدارية في مجالات العمل الإداري .	3.48	0.89	3.406	0.001	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لنمط التفكير الشمولي	3.49	0.92				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.669).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ــ 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بنمط التفكير الشمولي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا النمط بين (3.38 ــ 3.68). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**الاستناد على أفكاري الذاتية بشكل كلي في رصد السوق**" بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.49)، وانحراف معياري بلغ (0.95)، فيما حصلت الفقرة "**إجراء تغييرات شمولية في الأنشطة**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.49) وانحراف معياري (0.96).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط التفكير الشمولي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا النمط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال

مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بنمط التفكير الشمولي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة نمط التفكير الشمولي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت كان متوسطاً.

ويظهر الجدول (4 ــ 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بنمط التفكير التجريدي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا النمط بين (3.37 ــ 4.03). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أفهم المشكلة من خلال معانيها ومدلولاتها السلوكية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.70)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، فيما حصلت الفقرة "**الاكتفاء بالمؤشرات النظرية (الوصفية) في بناء المواقف**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.70) وانحراف معياري (0.85).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط التفكير التجريدي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا النمط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بنمط التفكير التجريدي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة نمط التفكير التجريدي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت كان مرتفعاً.

جدول (4ـ2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ممارسة نمط التفكير التجريدي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت

ت	نمط التفكير التجريدي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
5	الاكتفاء بالمؤشرات النظرية (الوصفية) في بناء المواقف	3.37	0.85	3.416	0.001	5	متوسطة
6	الاهتمام بالبديل الذي يعبر عن طموحاتي الذاتية	3.38	0.85	3.555	0.001	4	متوسطة
7	الابتعاد عن التعمق في جمع بيانات تفصيلية عن المشكلة	3.84	0.79	8.483	0.000	3	مرتفعة
8	الميل إلى إستخدام طرق جديدة في حل المشكلات	3.89	0.65	10.849	0.000	2	مرتفعة
9	افهم المشكلة من خلال معانيها ومدلولاتها السلوكية	4.03	0.80	10.204	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لنمط التفكير التجريدي	3.70	0.79				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.669).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

فيما يظهر الجدول (4 ــ 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بنمط التفكير التشخيصي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا النمط بين (3.81 ــ 3.97). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تحقيق السبق في استثمار الفرص الجديدة**" بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.89)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، فيما حصلت الفقرة "**أضع النتائج نصب عيني أكثر من الحلول**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.89) وانحراف معياري (0.65).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط التفكير التشخيصي بفقراته وهو ما يعكس تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا النمط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بنمط التفكير التشخيصي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة نمط التفكير التشخيصي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت كان مرتفعاً.

جدول (4ـ3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ممارسة نمط التفكير التشخيصي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت

ت	نمط التفكير التشخيصي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
10	تبني الخطوات المعيارية في حل المشكلات	3.84	0.57	10.204	0.000	3	مرتفعة
11	تحقيق السبق في استثمار الفرص الجديدة	3.97	0.69	10.230	0.000	1	مرتفعة
12	إبداء المرونة في التعامل مع الأشياء	3.90	0.76	11.060	0.000	2	مرتفعة
13	أضع النتائج نصب عيني أكثر من الحلول	3.81	0.65	9.500	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لنمط التفكير التشخيصي	3.89	0.67				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.669).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يظهر الجدول (4ـ4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بنمط التفكير التخطيطي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا النمط بين (3.83 ـ 3.98). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**إعتماد الرقابة المحسوبة بأقل قدر من الإجراءات**" بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.90)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة "**التعامل مع الموضوعات غير المألوفة (غير الروتينية)**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.90) وانحراف معياري (0.75).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط التفكير التخطيطي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا النمط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بنمط التفكير التخطيطي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة نمط التفكير التخطيطي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت كان مرتفعاً.

جدول (4ـ4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ممارسة نمط التفكير التخطيطي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت

ت	نمط التفكير التخطيطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
14	السعي إلى فهم المشكلة في إطارها العام	3.92	0.66	11.155	0.000	2	مرتفعة
15	التعامل مع الموضوعات غير المألوفة (غير الروتينية)	3.83	0.75	8.710	0.000	5	مرتفعة
16	الرغبة في اتخاذ قرارات يكتنفها الغموض	3.90	0.84	8.581	0.000	3	مرتفعة
17	التحسب للمستقبل على أساس تراكم الخبرة	3.86	0.74	9.226	0.000	4	مرتفعة
18	اعتماد الرقابة المحسوبة بأقل قدر من الإجراءات	3.98	0.68	11.424	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لنمط التفكير التخطيطي	3.90	0.73				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.669).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثانياً: الأداء التنافسي لدى شركات الوساطة المالية في الكويت

لوصف مستوى الأداء التنافسي من حيث (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) في شركات الوساطة المالية في الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام الأساليب الاحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـ5) ؛ (4ـ6).

جدول (4ـ5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الربحية في شركات الوساطة المالية في الكويت

ت	الربحية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
19	الرضا عن معدل العائد على الاستثمار قياسا بالمنافسين	3.89	0.65	10.849	0.000	3	مرتفعة
20	صافي الربح قياسا بالمنافسين	3.87	0.63	10.916	0.000	4	مرتفعة
21	معدل العائد على الاستثمار قياسا بالمنافسين	3.84	0.81	8.271	0.000	5	مرتفعة
22	الرضا عن العائد على المبيعات قياسا بالمنافسين	3.97	0.74	10.388	0.000	2	مرتفعة
23	السيولة المالية قياسا بالمنافسين	3.98	0.73	10.709	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للربحية	3.91	0.71				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يظهر الجدول (4 ــ 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالربحية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا النمط بين (3.84 ــ 3.98). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**السيولة المالية قياسا بالمنافسين**" بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.91)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، فيما حصلت الفقرة "**معدل العائد على الاستثمار قياسا بالمنافسين**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.91) وانحراف معياري (0.81).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الربحية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الربحية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الربحية لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت كان مرتفعاً.

ويوضح الجدول (4 ــ 6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمعدل نمو الحصة السوقية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا النمط بين (3.86 ــ 4.21). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**زيادة عدد العملاء مقارنة مع المنافسين**" بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.00)، وانحراف معياري بلغ (0.57)، فيما حصلت الفقرة "**استقطاب عملاء جدد من المنافسين**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.00) وانحراف معياري (0.74).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد معدل نمو الحصة السوقية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد معدل نمو الحصة السوقية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية معدل نمو الحصة السوقية لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت كان مرتفعاً.

جدول (4ــ6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى معدل نمو الحصة السوقية في شركات الوساطة المالية في الكويت

ت	معدل نمو الحصة السوقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
24	زيادة عدد العملاء مقارنة مع المنافسين	4.21	0.57	16.726	0.000	1	مرتفعة
25	الزيادة في التوزيع الجغرافي لفروع الشركة مقارنة مع المنافسين	4.06	0.67	12.618	0.000	2	مرتفعة
26	انشاء تحالفات مع شركات أخرى لزيادة عدد العملاء مقارنة مع المنافسين	3.90	0.84	8.581	0.000	4	مرتفعة
27	استقطاب عملاء جدد من المنافسين	3.86	0.74	9.226	0.000	5	مرتفعة
28	المحافظة على العملاء الحاليين وعدم تسربهم الى المنافسين	3.98	0.68	11.424	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمعدل نمو الحصة السوقية	4.00	0.70				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي ؛ التجريدي ؛ التشخيصي ؛ التخطيطي) لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي ؛ التجريدي ؛ التشخيصي ؛ التخطيطي) لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في الكويت، وكما هو موضح في الجدول (4ـ7).

يوضح الجدول (4 ـ 7) أثر أنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي ؛ التجريدي ؛ التشخيصي ؛ التخطيطي) لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي ؛ التجريدي ؛ التشخيصي ؛ التخطيطي) لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.773) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.597)، أي أن ما قيمته (0.597) من التغيرات في الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأنماط التفكير الاستراتيجي، كما بلغت قيمة درجة

التأثير β (0.141) لنمط التفكير الشمولي ، (0.305) لنمط التفكير التجريدي ، (0.320) لنمط التفكير التشخيصي ، (0.415) لنمط التفكير التخطيطي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأنماط التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في الكويت بقيمة (0.141) لنمط التفكير الشمولي ، (0.305) لنمط التفكير التجريدي ، (0.320) لنمط التفكير التشخيصي ، (0.415) لنمط التفكير التخطيطي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (21.507) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي ؛ التجريدي ؛ التشخيصي ؛ التخطيطي) **لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في الكويت عند مستوى دلالة** (0.05)

جدول (4ــ7): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنافسي	0.773	0.597	21.507	الانحدار	4	0.000	نمط التفكير الشمولي	0.141	3.575	0.000
				البواقي	58		نمط التفكير التجريدي	0.305	4.927	0.000
							نمط التفكير التشخيصي	0.320	3.758	0.000
				المجموع	62		نمط التفكير التخطيطي	0.415	5.452	0.000

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وللتحقق من أثر كل نمط من أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي من حيث الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية لشركات الوساطة المالية في الكويت، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير الشمولي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) لشركات الوساطة المالية في الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر نمط التفكير الشمولي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) لشركات الوساطة المالية في الكويت، وكما هو موضح في الجدول (4ـ8).

يوضح الجدول (4 ـ 8) أثر نمط التفكير الشمولي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) لشركات الوساطة المالية في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير الشمولي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية لشركات الوساطة المالية في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.351) لنمط التفكير الشمولي والربحية و(0.305) لنمط التفكير الشمولي ومعدل نمو الحصة السوقية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.123) للربحية، (0.093) ومعدل نمو الحصة السوقية، أي أن ما قيمته (0.123)، (0.093) من التغيرات في الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية على التوالي لشركات الوساطة المالية في الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بنمط التفكير الشمولي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.549) لنمط التفكير الشمولي والربحية، و(6.259) لنمط التفكير الشمولي ومعدل نمو الحصة السوقية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير الاستراتيجي الشمولي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) **عند مستوى دلالة** (0.05)

جدول (4ـ8): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نمط التفكير الاستراتيجي الشمولي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي من حيث الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية لشركات الوساطة المالية في الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.351	0.123	8.549	الانحدار	1	0.005	0.229	2.924	0.005
				البواقي	61				
				المجموع	62				
معدل نمو الحصة السوقية	0.305	0.093	6.259	الانحدار	1	0.015	0.160	2.502	0.015
				البواقي	61				
				المجموع	62				

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التجريدي لدى مديري شـركات الوسـاطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) لشركات الوساطة المالية في الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر نمط التفكير التجريدي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) لشركات الوساطة المالية في الكويت، وكما هو موضح في الجدول (4ـ9).

يوضح الجدول (4 ـ 9) أثر نمط التفكير التجريدي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) لشركات الوساطة المالية في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير التجريدي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية لشركات الوساطة المالية في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.349) لنمط التفكير التجريدي والربحية و(0.329) لنمط التفكير التجريدي ومعدل نمو الحصة السوقية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.122) للربحية، (0.108) ومعدل نمو الحصة السوقية، أي أن ما قيمته (0.122)، (0.108) من التغيرات في الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية على التوالي لشركات الوساطة المالية في الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بنمط التفكير التجريدي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.475) لنمط التفكير التجريدي والربحية، و(7.380) لنمط التفكير التجريدي ومعدل نمو الحصة السوقية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير الاستراتيجي التجريدي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) **عند مستوى دلالة** (0.05)

جدول (4ـ9): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نمط التفكير الاستراتيجي التجريدي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي من حيث الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية لشركات الوساطة المالية في الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.349	0.122	8.475	الانحدار	1	0.005	0.327	2.911	0.005
				البواقي	61				
				المجموع	62				
معدل نمو الحصة السوقية	0.329	0.108	7.380	الانحدار	1	0.009	0.246	2.717	0.009
				البواقي	61				
				المجموع	62				

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التشخيصي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) لشركات الوساطة المالية في الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر نمط التفكير التشخيصي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) لشركات الوساطة المالية في الكويت، وكما هو موضح في الجدول (4ـ10).

يوضح الجدول (4 ـ 10) أثر نمط التفكير التشخيصي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) لشركات الوساطة المالية في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير التشخيصي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية لشركات الوساطة المالية في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.611) لنمط التفكير التشخيصي والربحية و(0.554) لنمط التفكير التشخيصي ومعدل نمو الحصة السوقية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.373) للربحية، (0.306) ومعدل نمو الحصة السوقية، أي أن ما قيمته (0.373) ، (0.306) من التغيرات في الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية على التوالي لشركات الوساطة المالية في الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بنمط التفكير التشخيصي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (36.271) لنمط التفكير التشخيصي والربحية، و(26.947) لنمط التفكير التشخيصي ومعدل نمو الحصة السوقية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير الاستراتيجي التشخيصي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) **عند مستوى دلالة** (0.05)

جدول (4ــ10): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نمط التفكير الاستراتيجي التشخيصي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي من حيث الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية لشركات الوساطة المالية في الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.611	0.373	36.271	الانحدار	1	0.000	0.586	6.023	0.000
				البواقي	61				
				المجموع	62				
معدل نمو الحصة السوقية	0.554	0.306	26.947	الانحدار	1	0.000	0.426	5.191	0.000
				البواقي	61				
				المجموع	62				

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التخطيطي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) لشركات الوساطة المالية في الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر نمـط التفكيـر التخطيطي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحيـة ؛ الحصة السوقية) لشركات الوساطة المالية في الكويت، وكما هو موضح في الجدول (4ــ11).

يوضح الجدول (4 ــ 11) أثر نمط التفكير التخطيطي لدى مديري شـركات الوسـاطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ الحصة السوقية) لشركات الوساطة المالية في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالـة إحـصائية لـنمط التفكيـر التخطيطي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الربحية ومعدل نمـو الحـصة السوقية لشركات الوساطة المالية في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.502) لنمط التفكيـر التخطيطي والربحية و(0.771) لنمط التفكير التخطيطي ومعدل نمو الحصة السوقية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.252) للربحية، (0.594) ومعدل نمو الحصة السوقية، أي أن ما قيمته (0.252) ، (0.594) من التغيرات في الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية علـى التوالي لشركات الوساطة المالية في الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بنمط التفكيـر التخطيطي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغـت (20.510) لـنمط التفكيـر التخطيطي والربحية، و(89.219) لنمط التفكير التخطيطي ومعدل نمو الحصة السوقية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه تـرفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير الاستراتيجي التخطيطي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) **عند مستوى دلالة** (0.05)

جدول (4ـــ11): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نمط التفكير الاستراتيجي التخطيطي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي من حيث الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية لشركات الوساطة المالية في الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.502	0.252	20.510	الانحدار البواقي المجموع	1 61 62	0.000	0.525	4.529	0.000
معدل نمو الحصة السوقية	0.771	0.594	89.219	الانحدار البواقي المجموع	1 61 62	0.000	0.646	9.446	0.000

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الــفــصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(5-1): النتائج

(5-2): الاستنتاجات

(5-3): التوصيات

(1-5): النتائج

1. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة نمط التفكير الشمولي لدى مديري شركات الوساطة المالية فى الكويت كان متوسطاً.

2. وتبين أيضاً أن مستوى ممارسة نمط التفكير التجريدي لدى مديري شركات الوساطة المالية فى الكويت كان مرتفعاً.

3. وأشارت نتائج التحليل أن مستوى ممارسة نمط التفكير التشخيصي لدى مديري شركات الوساطة المالية فى الكويت كان مرتفعاً.

4. وتبين أن مستوى ممارسة نمط التفكير التخطيطي لدى مديري شركات الوساطة المالية فى الكويت كان مرتفعاً.

5. وأشارت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى أهمية الربحية لدى مديري شركات الوساطة المالية فى الكويت كان مرتفعاً.

6. وأخيراً، تبين أن مستوى أهمية معدل نمو الحصة السوقية لدى مديري شركات الوساطة المالية فى الكويت كان مرتفعاً.

7. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي ؛ التجريدي ؛ التشخيصي ؛ التخطيطي) لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

8. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير الاستراتيجي الشمولي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

9. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير الاستراتيجي التجريدي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

10. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير الاستراتيجي التشخيصي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

11. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط التفكير الاستراتيجي التخطيطي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

(2-5): الاستنتاجات

1. يُعد التفكير الاستراتيجي طريقة أوسع للتفكير على أساس يومي في أهداف المنظمة، ويُعد أيضا تفكيراً منضبطاً مع التركيز على النتائج المرغوب فيها الخاصة بعمل المنظمة. كما أن التفكير الاستراتيجي يركز على المكونات المختلفة للمنظمة ونتائج العمل التي تساعد قادة المنظمات على التعرف على العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق النتائج المرغوب فيها.

2. ممارسة التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال يستلزم الأمر اعتماد عدد من الأساليب لتنشيطه.

3. ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية بوصفه رد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب فاعليته في بلوغ الغايات المنظمية.

4. تبين أن ظهور أنماط التفكير الاستراتيجي جاء رد فعل لأسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي عجز عن الإجابة عن تساؤلات بيئية واكتنفته أخطاء وأوهام عديدة.

5. ظهر أن التفكير الاستراتيجي يمثل أسلوب تفكير راق لمنظمات الأعمال كونه يملك خصائص ومعطيات صناعة المستقبل.

6. إن ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى فرضيات ومتطلبات منطقية يستند عليها وبدونها يصبح غير ذي جدوى.

(3-5): التوصيات

1. على الشركات محل الدراسة تشخيص الأفراد العاملين لديها الذين يتمتعون بخصائص المفكرين الاستراتيجيين ورعايتهم واحتضانهم وإطلاق العنان الفكري لهم لتوليد الأفكار الجديدة التي تنعكس على تطوير أداء شركاتهم.

2. تأليف الفرق المرجعية ذات القدرات والخبرات المتميزة والمتفردة وتهيئة المناخ الملائم لهم بوصفهم بنى تحتية فكرية وسلاح استراتيجي لهذه الشركات.

3. بناء برنامج تدريبي لتعلم التفكير الاستراتيجي وأنماطه في الشركات محل الدراسة.

4. ضرورة اهتمام الشركات محل الدراسة ببناء البيئة والثقافة المناسبتين لدعم التفكير الاستراتيجي للعاملين في هذه الشركات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "**أساسيات الأداء ولطاقة التقييم المتوازن**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

2. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2011)، "**السيناريو والعملية التخطيطية** "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

3. جارات، بوب، وآخرون (مؤلفون)، (1998)، "**كيف تفكر استراتيجياً: فن إعادة إكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة**"، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك"، الجيزة: جمهورية مصر العربية.

4. الجبوري، علاء أحمد حسن، (2005)، "أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الموصل: العراق.

5. الحسيني، نصيف جاسم، (1998)،"استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، الجامعة المستنصرية، العدد 23، العراق.

6. الخطيب، سميرة كامل، (2002)، "قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.

7. الخفاجي، نعمة عباس ؛ البغدادي، عادل هادي، (2001)، "ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء: منظور معرفي"، **بحث مقدم للمؤتمر القطري عن الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها**، العراق، بغداد، 6 – 7 تشرين الثاني.

8. خوين، سندس رضيوي، (2006)، "أثر مجالات التغيير التنظيمي في الأداء المنظمي"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.

9. درة، عبد البادري إبراهيم، (2003)، "**تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر.

10. الدوري، زكريا مطلك؛ صالح، أحمد علي، (2007)،"دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي في عالم متغير"، **بحث ملقى في المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم الإدارية والمالية لجامعة الإسراء الخاصة**، عمان : الأردن.

11. السعيد، سناء سعيد عبدالرحمن، (2005)، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

12. صالح، أحمد علي، (2001)، "أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، جمهورية العراق.

13. عبيد، عبدالسلام إبراهيم، (2003)، "فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاستراتيجي"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة** ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

14. الفواز، نجوى بنت مفوز مفيز، (2008)، "التفكير الاستراتيجي: الأنماط - الممارسات - المعوقات لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.

15. القطب، محي الدين يحيى توفيق، (2002)، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.

16. المانع، محمد بن علي، (2006)، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الامنية: المملكة العربية السعودية.

17. المشهداني، خالد حمادي، (2004)، "كفاءة الأداء الصناعي للدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة فرع الموصل للسنوات 1998 ـ 2001"، **مجلة تنمية الرافدين**، جامعة الموصل، المجلد 26، العدد 74، الموصل: العراق.

18. نافي، بشرى، (2006)، "دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة غزة، فلسطين.

19. نايف، أسعد كاظم، (2007)، "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

20. النعيمي، صلاح عبد القادر، (2003)، "مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة: دراسة مقارنة على عينة من أساتذة الجامعات العراقية والقيادات العلمية والإدارية في وزارة التعليم العالي العراقية"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يونيو: 43 – 79.

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Abraham, Stan, (2005), “Stretching strategic thinking”, ***Strategy & Leadership***, Vol.33, No.5: 5-12.

2. Agarwal, S., Erramilli, M.K. and Chekitan, S.D. (2003), “Market orientation and performance in service firms: role of innovation”, ***Journal of Services Marketing***, Vol. 17, No. 1: 68-82.

3. Anderson, E., & Fornell, C., & Lehman, D., R., (1999), “Customer Satisfaction: Market Share and Profitability Finding form Sweden”, ***Journal of Marketing***, Vol. 58, No. 3: 53-66

4. Bonn, Ingrid, (2005), “Improving strategic thinking: a multilevel approach”, ***Leadership & Organization Development Journa***l, Vol. 26, No. 5: 336-354.

5. Chandra, Prasama, (1997), “***Financial Management: Theory and Practice***”, 4th ed., Tata McGraw-Hill Delhi.

6. David, Fred R., (2001), "***Strategic Management: Concepts & Cases***", New Jersey, 8th ed., Prentice Hall Inc.

7. Garratt, et al., (1998), “***Developing strategic Thought Redis Covering the art of direction giving***”, McGraw-Hill book Company, New York.

8. Glunk, U., & Wilderom, C., (2000), Organizational Effectiveness. www.stbtdc.org.

9. Hamel, G & Prahalad, C.K., (1994), “***Competing for the future***”, Harvard School Press, U.S.A.

10. Heacleous, L, (1998), “Strategic Thinking or Strategic Planning?,”, ***Long Range Planning***, Vol.31, No.3: 481-487.

11. Heskett, James; et..al., (1994), ""Putting the Service-Profit Chain to Work", ***Harvard Business Review***, Vol.72, March-April: 164-174.

12. Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (1996), "***Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action***", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

13. Kaufman, Roger; Browne, Hugh Oakley; Watkins, Ryan & Leigh, Doug, (2003), "***Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Pay offs***", Jossey-Bass/ Pfeiffer.

14. Liedtka, J.M., (1998a), "Strategic thinking: can it be taught?", ***Long Range Planning***, Vol.31, No.1: 120-129.

15. Liedtka, J.M., (1998b), "Linking Strategic thinking with Strategic Planning", ***Strategy & Leadership,*** Vol.26, No.4: 30-35.

16. Mintzberg, H, (1994), "The Rise and fall of Strategic Planning", ***Harvard Business Review***, Jan-Feb: 107-114.

17. Mintzberg, H; Raisinghani, eh Theoret, (1976), "The Structure of unstructured decision process", ***Administrative Science Quarterly***, Vol.21: 246-275.

18. Mintzberg, H; Ahlstrand, B & Lampel, J., (1998), "***Strategic Safari***", Harper Rows. U.S.A.

19. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", ***Strategic Management Journal,*** 30: 909–920.

20. O´Shannassy, Tim, (2003), "Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for Internal and External Stakeholders", ***Singapore Management Review***, Vol.25, No.1: 53-67.

21. O'Sullivan, Don; Abela, Andrew V & Hutchinson, Mark, (2009), "Marketing performance measurement and firm Performance: Evidence from the European high technology sector", ***European Journal of Marketing***, Vol. 43 No. 5/6: 843-862.

22. O'Sullivan, Don & Abela, Andrew V., (2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", ***Journal of Marketing***, Vol. 71: 79–93.

23. Raimond, P, (1996), "Two Styles of Foresight: Are we Predicting the Future or Inventing it", ***Long Range Planning***, Vol.29, No.2: 208-214.

24. Payne & Frow, 2005, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", ***The Journal of Marketing***, Vol: 69: 167-176.

25. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons, U.S.A.

26. Stacey, Ralph, (1993), "***Managing the Unknowable***", Jossey – Bass, San Francisco.

27. Stewart, T., (2001) Towards the Organization of the Future, ***Journal of looking Ahead***, No:2:1.

28. Torset, Christophe, (2001), "Strategic Thinking: Why, What & How?: An organizational Model of Strategic thinking", ***Working Paper***, Lyon, France, July 5-7.

29. Wells, Stuart, (1998), "***Choosing the Future: The Power of Strategic Thinking***", Butterworth-Heinemann, U.S.A.

30. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "***Strategic Management and Business Policy***", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed.

31. Wilson, I, (1998), "Strategic Planning for the Millennium: Resolving the dilemma", ***Long Range Planning***, Vol.31, No.4: 507-513.

32. Wilson, I, (1994), "Strategic planning isn't dead- it changed", ***Long Range Planning***, Vol.27, No.4:12-24.

33. Wit, De B. & Heugens, P., (2000), "Shadows of the Past: Positive Feedbacks and Organizational Inertia", ***paper submitted to the University of Maastricht***, June.

34. Zand, Dale E, (2010), "Drucker's strategic thinking process: three key techniques", ***Strategy & Leadership***, Vol.38, No.3: 23-28.

35. Zepiel, J., A., (1992), "***Competitive Marketing Strategy***", 1st Ed., Prentice-Hall, INC, U.S.A.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء المحكمين

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	الشرق الأوسط
2	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د. طلال نصيرات	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
4	د. يونس مقدادي	تسويق	الشرق الأوسط

ملحق (2)

استبانة الدراسة

السيد المستجيب / السيدة المستجيبة

تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانه إلى دراسة "**أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي:دراسة تطبيقية على مديري شركات الوساطة المالية في الكويت**"، نرجو التفضل بقراءة بنود وفقرات الاستبانة وتوخي الدقة في اختبار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، وأن هذه الدراسة سرية لا تحتاج لذكر الاسم وهي لأغراض البحث العلمي راجياً التفضل بالإطلاع والإجابة على كافة أسئلة الاستبانة. مع خالص الشكر والتقدير.

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 34 سنة	☐
من 35– 39 سنة	☐	40 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) التخصص العلمي

علوم إدارية	☐	علوم محاسبية	☐
علوم مالية ومصرفية	☐	علوم حاسوبية	☐
علوم هندسية	☐	أخرى	☐

(4) المؤهل العلمي

دبلوم كلية	☐	بكالوريوس	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(5) الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6– 10 سنوات	☐
من 11– 15 سنة	☐	16 سنة فأكثر	☐

(6) المنصب الإداري

مدير عام	☐	مدير تسويق	☐
مدير شؤون إدارية	☐	مدير مالي	☐
مدير موارد بشرية	☐		

الرجاء بيان الرأي في العبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات أنماط التفكير الاستراتيجي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
نمط التفكير الشمولي						
1	الاستناد على أفكاري الذاتية بشكل كلي في رصد السوق					
2	طرح معالجة كلية للمشكلة					
3	إجراء تغييرات شمولية في الأنشطة					
4	الاعتماد على تطبيق القيم الإدارية في مجالات العمل الإداري .					
نمط التفكير التجريدي						
5	الاكتفاء بالمؤشرات النظرية (الوصفية) في بناء المواقف					
6	الاهتمام بالبديل الذي يعبر عن طموحاتي الذاتية					
7	الابتعاد عن التعمق في جمع بيانات تفصيلية عن المشكلة					
8	الميل إلى إستخدام طرق جديدة في حل المشكلات					
9	أفهم المشكلة من خلال معانيها ومدلولاتها السلوكية					
نمط التفكير التشخيصي						
10	تبني الخطوات المعيارية في حل المشكلات					
11	تحقيق السبق في استثمار الفرص الجديدة					
12	إبداء المرونة في التعامل مع الأشياء					
13	أضع النتائج نصب عيني أكثر من الحلول					
نمط التفكير التخطيطي						
14	السعي إلى فهم المشكلة في إطارها العام					
15	التعامل مع الموضوعات غير المألوفة (غير الروتينية)					
16	الرغبة في اتخاذ قرارات يكتنفها الغموض					
17	التحسب للمستقبل على أساس تراكم الخبرة					
18	اعتماد الرقابة المحسوبة بأقل قدر من الإجراءات					

الرجاء بيان الرأي في العبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الأداء التنافسي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أكثر بكثير	أكثر	مشابه	أقل	أقل بكثير
الربحية						
19	الرضا عن معدل العائد على الاستثمار قياسا بالمنافسين					
20	صافي الربح قياسا بالمنافسين					
21	معدل العائد على الاستثمار قياسا بالمنافسين					
22	الرضا عن العائد على المبيعات قياسا بالمنافسين					
23	السيولة المالية قياسا بالمنافسين					
معدل نمو الحصة السوقية						
24	زيادة عدد العملاء مقارنة مع المنافسين					
25	الزيادة في التوزيع الجغرافي لفروع الشركة مقارنة مع المنافسين					
26	إنشاء تحالفات مع شركات أخرى لزيادة عدد العملاء مقارنة مع المنافسين					
27	استقطاب عملاء جدد من المنافسين					
28	المحافظة على العملاء الحاليين وعدم تسربهم الى المنافسين					